Revista Institucional del Centro Nacional de Productividad

Edición I / Año I - 2018

EDICIÓN 21 Años

Centro Nacional de Productividad
COLOMBIA
Producimos Resultados

RutaPIC

Productividad - Innovación - Competitividad



- La creatividad en el ambiente productivo
- Logros e impactos del CNP
- Proyecto de Consolidación de la Cadena de la Pesca
- Influencia del CNP en la formulación de la política pública
- Colombia frente a los paises más productivos

Índice

	PAGINA
• La Creatividad en el ambiente productivo.	5
• Papel del Centro Nacional de Productividad CNP en el desarrollo de la Productividad en Colombia.	13
• Logros e Impactos del CNP.	14
• Modelo PIC de Gestión Empresarial.	19
• Algunas Actuaciones del Modelo PIC:	21
– Programa piloto de Extensión Tecnológica.	
• Proyecto para la Consolidación de la Cadena Productiva Pesquera del Pacífico colombiano.	30
• Proyecto de fomento de la innovación y el desarrollo tecnológico de las empresas del Pacífico colombiano.	36
• Influencia del CNP en la formulación de la Política Pública.	39
• Comparación de la Actuación del CNP con los Centros de Productividad del Mundo.	40
• Colombia frente a los países más productivos y competitivos.	44
• Testimonios e Impactos en los empresarios de las intervenciones del CNP.	47

Dirección Revista
Martha Lucía Perlaza R.

Edición y Redacción:
Comunicaciones - Centro Nacional de Productividad

Investigación
Equipo Técnico - Centro Nacional de Productividad

Diseño Gráfico
Equipo de diseño Centro Nacional de Productividad
Gáficos y Fotografías:

• Fotografías: Archivo CNP
• Gráficos: Archivo CNP y www.freepik.es

ISSN: ISSN: 2665-1726
Centro Nacional de Productividad
Calle 54 Norte No. 3BN-79 La Flora
Cali - Valle
PBX: (57) (2) 665 09 05
E-mail: mlucia@cnp.org.co
www.cnp.org.co

FUNDADORES

Presidencia República de Colombia
MinCIT Ministerio de Comercio Industria y Turismo
COLCIENCIAS
Gobernación Valle del Cauca Colombia
ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI
SENA SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE
CAMARA DE COMERCIO DE CALI
icontec internacional
Fundación para el Desarrollo Integral del Valle del Cauca
FUNDACION UNIVERSIDAD DEL VALLE
Universidad del Valle
UNIVERSIDAD ICESI
Pontificia Universidad JAVERIANA

RENGLONES DEL CONSEJO DIRECTIVO

GOBIERNO

MinCIT Ministerio de Comercio Industria y Turismo
SENA
COLCIENCIAS
PROCOLOMBIA

FUNDADORES

CAMARA DE COMERCIO DE CALI
icontec internacional

GOBIERNO LOCAL

Gobernación Valle del Cauca Colombia

ACADEMIA

Universidad del Valle
Pontificia Universidad JAVERIANA
UNIVERSIDAD ICESI

EMPRESARIAL

ANDI MÁS PAÍS
EPSA
Johnson Controls
ASOBANCARIA
Consejo Privado de Competitividad

TRABAJADORES

Editorial



Martha Lucía Perlaza R.
Directora Ejecutiva

El CNP 21 años trabajando por la calidad de la gerencia en Colombia

Cerrar la brecha de productividad de Colombia con relación a los países más productivos del mundo, obliga a la incorporación de tecnología blanda y dura de última generación, cuya combinación logre afianzar el proceso de mejoramiento de la productividad en el país.

Desde el año 1998 en el marco de la cooperación Colombia-Japón, expertos en productividad del Japan Productivity Center de Japón diagnosticaron la situación de Colombia frente al tema de productividad, concluyendo que existían los siguientes Factores comunes en las empresas que impedían que el país lograra estándares internacionales de productividad como: **1.** La gestión de los desperdicios en los procesos productivos , **2.** No maximizar el uso de los talentos humanos, **3.** Procesos ineficientes , **4.** No comprensión del concepto de eficiencia de los equipos de planta, **5.** No tener claridad que la calidad es equivalente a costo , **6.**-Debilidad en la competencia gerencial, **7.**- No conocer ni aplicar metodologías como justo a tiempo, Kaizen, MASP, entre otras.

Hoy casi 20 años después, las conclusiones de estos diagnósticos continúan vigentes, dado que nuestro tejido empresarial compuesto por el 95 % de empresas Mipymes, continúa atrapado en las mismas circunstancias y problemas de ese tiempo. Según un estudio sobre la calidad de la gerencia realizado por el London School Institute, el DNP, y el Banco Mundial, Colombia comparado con 23 países a nivel del mundo, ocupa el último lugar en la calidad gerencial. Los gerentes colombianos se autocalifican en calidad gerencial con altísimo puntaje. Es decir, Colombia tiene la mayor brecha entre percepción y realidad. Según el Jefe Economista de Crecimiento Equitativo, Finanzas e Instituciones del Banco Mundial William Maloney "esto en parte refleja falta de conocimiento y falta de comprensión sobre la precaria capacidad de innovación y competitividad que hay en el país".

La pregunta es ¿qué ha pasado en estos 20 años, y por qué no hemos tomado las medidas correctivas frente a estos factores limitantes pero a su vez determinantes que impiden que nuestra productividad se eleve?

Eslava y Haltiwanger[1] estiman que el crecimiento de la productividad depende en un 65,3% de los esfuerzos en el mejoramiento de estos factores internos. Por lo que se puede deducir que el mayor crecimiento de la productividad corresponde a la actuación de la gerencia.

Los niveles bajos de productividad en muchos países, incluido el nuestro, tienen su origen en practicas gerenciales pobres. La calidad de las prácticas gerenciales, tienen una alta injerencia en el desempeño empresarial, en indicadores claves como la productividad, la rentabilidad, el crecimiento en el mercado y en fin en la competitividad.

Es necesario desarrollar nuevas políticas al interior de las empresas. Muchas mejoras en la gestión pueden ser efectuadas con base en inversiónes mínimas en capital, factor este de especial importancia en economías de ingresos medios tal como la mayoría de las empresas de Latinoamérica, para impulsar un cambio cultural profundo dentro de la empresa con el fin de cambiar los procesos del día-a-día.

La calidad de la gerencia se obtiene al observar cuatro dimensiones:

1) La primera es cómo se asignan e invierten los recursos para identificar mejoras e innovaciónes en procesos, como el just-in-time.

2) La segunda es si se tiene o no, un sistema de monitoreo, para la evaluación de las condiciones en que opera la empresa y hacer seguimiento a sus procesos y resultados.

3) La tercera es si se tiene o no un plan de largo plazo, y reflexionar sobre la estrategia y los objetivos.

4) La última dimensión es si se tiene el capital humano necesario para soportar y apoyar las dimensiones anteriores.

Tener baja calificación en ellas, hace muy difícil tener empresas de clase mundial.

El poder comprender la empresa de manera sistémica, comprender el rol de la gerencia desde lo estrategico y no desde los funcional, comprender la creatividad como la capacidad de crear soluciones, serán elementos claves que permitirán en un futuro romper los factores limitantes de productividad, innovación y competitividad existentes.

Colombia debe iniciar el camino de implementar prácticas de gestion de excelencia las cuales le permitan a su tejido empresarial elevar los niveles de productividad, innovación y competitividad. Además, el reto frente a la globalización de la economía nos obliga a la adopción de estándares internacionales que faciliten las relaciones comerciales entre las empresas del mundo. Tales estándares están referidos a lo que se conoce como las mejores prácticas de manufactura (Herramientas) y de Gestion (Modelos Gerenciales).

Consideramos que para implementar la cultura de la productividad y mejorar la calidad de la gerencia en las empresas de Colombia, los gerentes, dentro de las organizaciones privadas o las instituciones públicas, tienen ante si el reto de influir e inspirar a sus equipos de trabajo. Son ellos quienes deben velar para que se den las condiciones que favorecen el surgimiento y la permanencia de buenas prácticas de gestión, se dé formación al talento humano y se aprovechen los recursos para instaurar la cultura de la productividad. Luego está el acompañamiento y apoyo del Estado y de las entidades que trabajamos para el mejoramiento productivo de las organizaciones para que conviertan a la productividad en un estilo de vida, en una cultura, pues la realidad competitiva de las empresas del país, nos ubica en lugares preocupantes.

Por su parte, el Centro Nacional de Productividad, con el diseño y aplicación del modelo de Productividad, Innovación y Competitividad, el Modelo PIC, ha posibilitado que las organizaciones puedan ser analizadas bajo el enfoque sistémico, comprendiendo a la empresa como una unidad donde todas sus partes son indispensables.

A partir del modelo PIC, el Centro Nacional de Productividad -CNP, de la mano de instituciones como el SENA, el DNP, Programa de Transformación Productiva (PTP), Ministerio de Comercio Industria y Turismo-MINCIT, con el acompañamiento del Banco Mundial, construyó la metodología del programa de Extensión Tecnológica, que permite elevar los niveles de productividad en las empresas en un término de 8 meses de acompañamiento.

El CNP, tras 21 años de trabajo, hoy con su propia sede y un equipo técnico idóneo formado en Japón y Brasil, con el impacto de sus modelos y programas en el tejido empresarial, se consolida como entidad que construye su propio conocimiento, cumpliendo con su misión institucional: "**Contribuir a mejorar la productividad de las organizaciones colombianas por medio del desarrollo, adaptación, promoción y masificación de las tecnologías aplicadas de gestión y la influencia en formulación de políticas públicas**".

NUEVO TITULO

Papel del Centro Nacional de Productividad

CNP en el desarrollo de la productividad en Colombia

La institución nace en el año de 1995 como Centro de Productividad del Pacífico bajo la resolución No.0285 de la Gobernación del Departamento del Valle del Cauca e incia su operación en 1997.

En febrero del año 2000, el gobierno nacional desarrolló una agenda de Cooperación Técnica con el gobierno japonés a través de Japan International Cooperation Agency (JICA) y con Japan Productivity Center (JPC) dentro de la cual El Centro Centro Nacional de Productividad – CNP, tuvo un rol de coordinar dicha agenda en el país.

La entidad pasó de ser una entidad con cobertura regional a una con cobertura nacional y a trabajar en red con instituciones de las otras regiones del país. Desde entonces, el Centro Nacional de Productividad es reconocido por el Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCCTI).

Al momento de iniciar actividades como Centro Nacional de Productividad, la nueva institución recibió del Centro de Productividad del Pacífico (CPP) su patrimonio económico, tecnológico e institucional. Su objeto social es articular a los diferentes agentes responsables del mejoramiento de la productividad, la competitividad y la innovación de las empresas y el país, mediante la identificación y ejecución de programas, que faciliten la adaptación, desarrollo, promoción y masificación del uso de las tecnologías de gestión que ayuden a consolidar una cultura de productividad, innovación y competitividad.

El fin supremo de la productividad es elevar la calidad de vida de las personas y el Centro Nacional de Productividad – CNP tiene como objetivo contribuír con este fin.

La productividad liderada por el CNP, aglutina los diferentes actores de la economía nacional, en la que se encuentran el Gobierno Nacional, Gobierno Regional, la academia, las empresas, las instituciones y los trabajadores.



LOGROS E IMPACTOS DEL CNP

3 Para medir sus logros e impactos el CNP ha entendido su desarrollo en FASES



1. Fase de Construcción

- Transferencia conocimiento de Japón a Colombia equipo CNP formado en Japón y Brasil.
- Transformación de la institución desde un rol regional a un rol nacional.
- Reconocimiento en el SNCTI (Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación del País).
- Miembro de la red de Centros de Productividad de Colombia y Miembro de la Red de Centros de Productividad de Latino america de (CRP).
- Acompañamiento a empresas en implementación de S.G.C.
- Promotor de formación internacional en temas de liderazgo con expertos internacionales como Covey, Drucker, Peters entre otros.
- Promovió la cultura de la productividad en los diferentes sectores de la economía.



2. Fase de Madurez

- Acompañamiento en mejoramiento de la productividad a distintos sectores de la economía a pequeñas, medianas y grandes empresas.
- Operador de programas y proyectos con entidades internacionales como la AID-MIDAS (Agencia americana).
- Operador del proyecto de fomento de la innovación y el desarrollo tecnológico en las empresas del Pacífico.
- Articuló la red de centros de productividad del país. 8 centros hasta el año 2004.
- Articulador de la cooperación técnico-Japonesa en Colombia hasta el año 2004.
- Articulador del proceso de integración de la Región Pacífico años 2009-2016.
- Miembro del CODECTI (Consejo de Ciencia, Tecnología e Innovación de Valle del Cauca).
- Miembro de la CUEEV (Comité universidad-empresa-Estado).

3. Fase de Sostenibilidad

El CNP hace **transferencia de conocimiento creando modelos de intervención con enfoque de valor:** para el ámbito privado y el público. Con ellos interviene y transforma positivamente la realidad de ambos sectores. En sus intervenciones busca finalmente generar el bienestar de la comunidad que interviene.

En el primero mejora la gestión y genera valor; **y en el segundo**, propicia el cumplimiento del mandato de la voluntad popular.



- Construcción de su propio conocimiento.
  Modelos de Gestión para los Sectores de la economía

MODELOS PRIVADOS	MODELOS PÚBLICOS
1. PIC - Productividad, Innovación y Productividad	1. Diagnóstico de planes de desarrollo regionales
2. Extensión Tecnológica E.T.	2. Desarrollo Prospectivo
3. MICRO - para atención a empresas micros	3. Asociatividad territorial
4. Cadenas Productivas (Pesca)	4. Innovación social
5. Operación de Proyectos (Innovación)	5. Generación de empleo (Empleabilidad)
6. Cadena Productiva Sector Servicios	6. Gestión pública
7. Contribución de Valor del Talento Humano	7. Medición cargas de trabajo

- Todos los modelos se encuentra con registro de propiedad intelectual.

Fase de Sostenibilidad

El CNP construye red de aliados: Internacionales, Nacionales

NIVEL

Internacional

- Banco Mundial
- Instituto Tecnológico de Monterrey
- Red Latinoamericana de Centros de Productividad
- Universidad Politécnica de Valencia España
- Fedit
- JICA
- CONFEDERACIÓN MUNDIAL DE CENTROS DE PRODUCTIVIDAD

NIVEL

Gobierno Nacional

- Presidencia República de Colombia
- Departamento Aministrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación Colciencias
- MinAgricultura
- MinCIT
- DNP
- SENA
- iNNpulsa
- Programa de Transformación Productiva

ACTUACIONES A LA FECHA



Institucionales y Empresariales

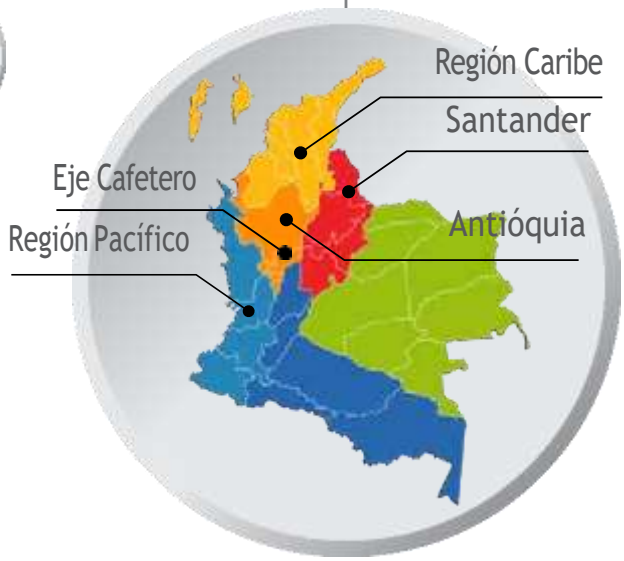
NIVEL

Instituciones, instancias y aliados estratégicos

CDP`s

NIVEL

Gobiernos Regionales



TAMAÑO EMPRESA

- MICRO PEQUEÑA
- MEDIANA GRANDE
- SECTOR PÚBLICO

Fase de Sostenibilidad

Algunos ejemplos relevantes de las actuaciones del CNP:

- Programa de Extensión Tecnológica para Colombia
- Proyecto para la consolidación de la Cadena Productiva Pesquera del Pacífico colombiano.
- Proyecto de Fomento a la innovación y el desarrollo tecnológico en las empresas de la región Pacífico de Colombia.

Reconocimientos:

- Del Banco Mundial por el diseño e implementación del piloto del "Programa de Extensión Tecnológica".
- Recibió del gobierno Alemán la condecoración Gran Cruz Extraordinaria Orden al Mérito Ambiental Barón Alexander Von Humbold.
- Operador de Proyectos del Programa MIDAS de USAID.
- USAID - CARANA Colombia por el éxito del Programa de desarrollo. empresarial colombiano-CED en el departamento del Valle del Cauca 2003-2006.
- ICONTEC como reconocimiento a la labor empresarial 2003.
- ACODRES Asociación colombiana de la industria gastronómica. 2008.
- American Society for Quality de Dedicatet to The advancement of Quality in products and service.

Modelo PIC – de Gestión Empresarial

El Centro Nacional de Productividad (CNP),
como aliado estratégico de las empresas y de las instituciones, durante 21 años de trabajo continuo se ha comprometido con el desarrollo de la productividad en el tejido empresarial del país, en este periodo ha logrado acompañar a más de 12.000 empresas de diferentes sectores de la economía, lo cual le ha permitido contar con la experiencia necesaria para construir un modelo de gestión gerencial basado en Productividad, Innovación y Competitividad (PIC).

El Centro Nacional de Productividad, diseñó y desarrolló un modelo de gestión empresarial; el Modelo PIC, que hace posible la transformación de pensamiento en las organizaciones e instaura una cultura de productividad, innovación y competitividad, centrado en la creación de valor, que apalanca el sistema llamado empresa en los pilares de creatividad e innovación, mediante la gestión de los talentos y de las capacidades.

Luego de más de 10 años de operación haciendo consultoría por su propia iniciativa en las empresas colombianas el Centro Nacional de Productividad-CNP, se dio cuenta que la consultoría en si misma, no cambia la estructura, ni la cultura, ni la estructura de pensamiento en empresas y en los gerentes y sus colaboradores, haciendo necesario integrar los conceptos de productividad, innovación y competitividad, -que aluden a los aspectos más neurálgicos y que son a su vez los objetivos de mejoramiento económico a alcanzar por parte de países y empresas -, en un modelo de gestión empresarial que marque la ruta a las empresas de un desarrollo sostenido, era un reto en si, pero se logró.

MODELO PIC

PRODUCTIVIDAD, INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD



Fuente: Construcción propia

Dentro de este contexto, el CNP, ha conceptualizado a la productividad como:

> "La capacidad de generar o crear valor, utilizando el máximo potencial del talento de las personas y de los equipos de trabajo para generar un aprovechamiento más eficiente de los recursos, con el fin de lograr bienestar y calidad de vida en el sistema llamado empresa y en el contexto amplio de la sociedad"
>
> *Centro Nacional de Productividad*

En este sentido, el concepto de generar o crear valor va más allá de la definición en términos económicos o monetarios del valor agregado; trasciende al concepto de Valor Compartido, que se refiere a los esfuerzos realizados por la empresa para mejorar el impacto de sus productos y sus procesos en el bienestar, en el medio ambiente, la sociedad, los colaboradores y el cliente consumidor.

Esta declaración lleva implícita, que la base sobre la que gravita la gestión de la productividad es el ser humano, como generador de valor y de riqueza sostenida en el tiempo, que redunda en una mejora permanente de la productividad y la rentabilidad de las empresas.

Cabe resaltar que el modelo de gestión PIC, integra los principios de la Economía Naranja como parte fundamental aprovechando el conocimiento, la creatividad y los talentos de las personas para lograr una transformación cultural dentro de la empresa que permita una generación de valor compartido.

Con el diagnóstico sistémico que provee este modelo en los procesos estructurales y funcionales de las empresas intervenidas, se busca alcanzar las mejores prácticas gerenciales de clase mundial.

En el Modelo PIC se analizan las organizaciones en la estructura de cadena de valor, identificando los procesos core, que son los que le generan valor al cliente, así como los procesos de soporte.



"**Las empresas ya no compiten con productos** sino con modelos empresariales. Dichos modelos nacen de la innovación y cuanto más intensa es esta, tanto más competitivos son."
Peter Drucker en Managing in the Next Society (2002)





Algunas actuaciones del modelo PIC

PROGRAMA PILOTO DE Extensión Tecnológica

como impulsor al programa de fabricas de productividad

CONCEPTO GENERAL DE EXTENSIÓN TECNOLÓGICA (ET)

"Todo un conjunto de servicios articulados destinados a mejorar el desempeño productivo de las empresas, especialmente micro, pequeñas y medianas a nivel de productos, procesos y de la organización", a través de:

- ✓ La provisión de información;
- ✓ La adopción de buenas prácticas productivas;
- ✓ El apoyo en la adopción, adaptación y desarrollo de tecnologías de gestión y productivas;
- ✓ El cumplimiento de normas y estándares de calidad y ambientales;
- ✓ La formación y fortalecimiento de recursos humanos, entre otros.

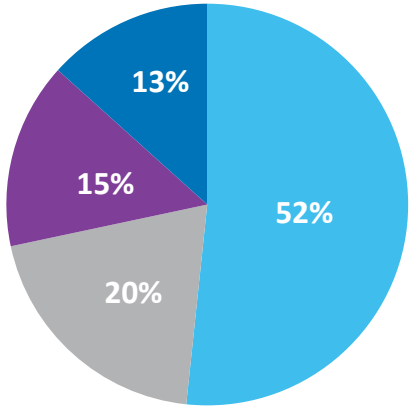
El Gobierno nacional ha impulsado políticas y programas durante los últimos 20 años en su agenda de productividad, sin embargo, estos programas no cuentan con evidencia de su impacto y su aporte a la resolución de fallas de mercado que enfrentan las Pymes en Colombia.

De acuerdo con diferentes estudios de evaluaciones de impacto de los programas de extensión tecnológica en países desarrollados (Reino Unido Estados Unidos, Canadá, entre otros) el aumento en productividad, en ventas y en mantener el empleo, ha sido determinante.

Por todo lo anterior se concluye, que al impactar positivamente la productividad de las Pymes, con un programa de Extensión Tecnológica, se impacta directamente toda la economía en términos de crecimiento económico, empleo, bienestar de los trabajadores, entre otros.

EMPRESAS BENEFICIARIAS DEL PROGRAMA PILOTO DE EXTENSIÓN TECNOLÓGICA POR REGIÓN

TOTAL DE EMPRESA BENEFICIARIAS



TOTAL REGIONES

93	Cundinamarca
36	Antioquia
27	Valle del Cauca
24	Eje Cafetero
180	TOTAL

Fuente: CNP, 2013

ESQUEMA GENERAL DEL PROGRAMA PILOTO DE EXTENSIÓN TECNOLÓGICA
El Programa se realizó en 4 Fases, como lo muestra la Gráfica

Gráfica de las Etapas desarrolladas durante el Piloto de Extensión Tecnológica



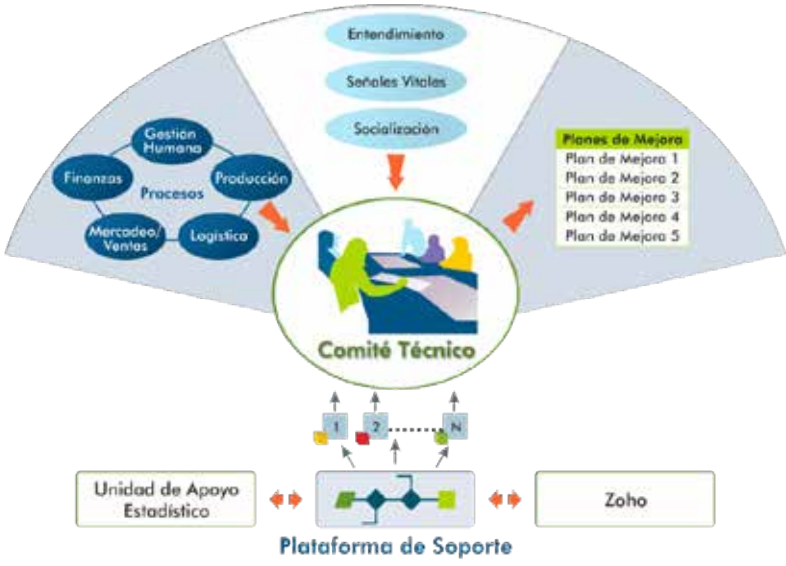
Fuente: Asesor Internacional - Carlos Seatton

La convocatoria de las empresas beneficiarias del programa piloto en el sector autopartes la realizó en conjunto entre el CNP y el SENA para la definición de criterios y selección.

El diseño de la metodología del programa de Extensión Tecnológica fue aportada por el CNP con base en su experiencia, apoyado en el marco de la cooperación con el SENA, DNP, el MINCIT y el Banco Mundial. La Metodología fue avalada por un ente Internacional de Europa FEDIT- Federación de Centros Tecnológicos de España.

Durante la ejecución de la metodología y la realización del Proyecto, se demostró que los aspectos estructurales fueron desarrollados de manera tal que cumplieran los requerimientos del factor clave de éxito denominado transversalidad. La evidencia que soporta esta afirmación se representa en la gráfica a continuación, en la que se dan detalles de la infraestructura desarrollada durante la validación de la metodología de intervención.

Gráfica del Modelo de Operación del Programa Piloto de Extensión Tecnológica



Fuente: Asesor Internacional - Carlos Seatton

Manual de diagnóstico



Fuente: Centro Nacional de Productividad.

Informes de Informe de Resultados después de la Implementación



Fuente: Centro Nacional de Productividad.

Informes de Informe de Resultados después de la Implementación



Fuente: Centro Nacional de Productividad.

En su conjunto, los componentes del aspecto estructural satisfacieron la condición de transversalidad en tanto que permitieron:

- El trabajo en la gestión de los cinco procesos fundamentales para la mejora de la productividad de una empresa en su cadena de valor, como son el recurso humano, el marketing, la producción, la logística y la financiación.

- La socialización, generadora de la confianza y la credibilidad, así como del intercambio de conocimientos tácitos y explícitos facilitador de un diagnóstico a la medida de las empresas y focalizado en las necesidades de éstas.

- La elaboración de Planes de Mejora estructurados en función de la problemática de la empresa conducente al aumento de la productividad de ésta.

- La operación de un Comité Técnico conformado por expertos en las disciplinas del conocimiento requeridas para soportar a las empresas en la resolución de sus problemas específicos de productividad.

- La conformación de una plataforma de soporte que apoye, tanto el trabajo de campo necesario de los extensionistas, como el análisis estadístico y la generación de un mapa de conocimientos que soporte los procesos de aprendizaje organizacional relacionados con el funcionamiento de cualquier cadena industrial de valor.



Manual de diagnóstico



Fuente: Centro Nacional de Productividad.

Informes de Informe de Resultados después de la Implementación



Fuente: Centro Nacional de Productividad.

Informes de Informe de Resultados después de la Implementación



Fuente: Centro Nacional de Productividad.

RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PLANES DE MEJORA

El plan de mejora que se implementó, orientó al empresario desde el diagnostico, en las acciones suficientes y necesarias para mejorar su nivel de productividad y competitividad. **Los beneficios de la implementación del plan de mejora fueron entre otros los siguientes:**

- Definición de un Plan Estratégico de Mercadeo
- Creación e implementación de un Sistema de Gestión Gerencial, alineado con los objetivos y metas estratégicas
- Incremento en la capacidad de producción o servicio
- Mejor conocimiento del mercado y de exploración de nuevos nichos
- Aumento de la eficiencia (disminución de desperdicios) en los procesos productivos
- Disminución de los Tiempos de ciclo y Lead Time
- Mejora en la estructura de flujo de procesos productivos (Lay Out)
- Reducción de costos y gastos operativos (horas extras, tiempos perdidos)
- Incremento de la estabilidad laboral
- Disminución y optimización de inventarios
- Disminución de accidentes
- Disminución de los rechazos por mejores prácticas de calidad y estandarización
- Optimización de energéticos (kwh, ACMP, gas, gasolina)
- Mejora el desempeño financiero (Costos y gastos)



A continuación se presentan algunos resultados logrados después de terminada la intervención en la implementación del plan de mejora.

Manual de diagnóstico



Fuente: Centro Nacional de Productividad.

IMPACTOS LOGRADOS

Para realizar el análisis integral y sistémico de la empresa después de la implementación del Plan de Mejora, el comité técnico analiza los resultados de las mediciones cuantitativas (KPI financieros y de la operación) y cualitativas realizadas (Prácticas Gerenciales), de una manera sistémica.

A Continuación presentamos las gráficas de algunos de los Indicadores establecidos para medir los impactos:

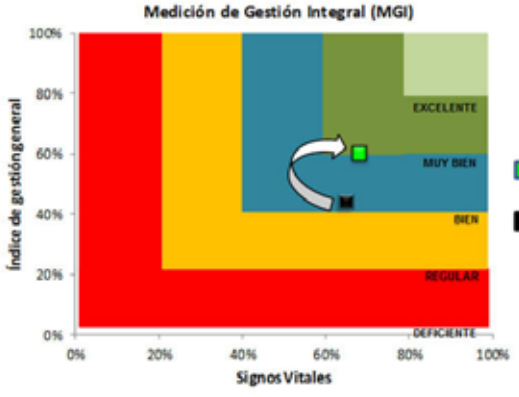
- MGI- Medición de Gestión Integral
  -Signos Vitales- Rentabilidad, Liquidez y Endeudamiento
- IGG- Índice de Gestión Gerencial
- OEE- Eficiencia de Planta
- Ventas
- Lay Out

Informes de Informe de Resultados después de la Implementación



Fuente: Centro Nacional de Productividad.

Gráfico compuesto de movilidad del los signos vitales y medición de la gestión integral (MGI) de las empresas (año 1 vs año 2).



Las Empresas lograron avanzar en el Índice de MGI, en los siguientes rangos:

Calificación MGI		Estado de Desarrollo
Excelente	(81%-100%)	Operando Bajo control
Muy Bien	(61%-80%)	Implementado
Bien	(41%-60%)	Formalizado
Regular	(21%-40%)	En Construcción
Deficiente	(00%-20%)	No Existe

DISTRIBUCIÓN MOVILIDAD EMPRESAS MGI			
AÑO 1		AÑO 2	
Rango Calificación	No. Empresas	Rango Calificación	No. Empresas
Muy Bien	1	Muy Bien	21
Bien	25	Bien	22
Regular	21	Regular	4
Total Empresas	47	Total Empresas	47

Fuente: CNP-Informe final de la implementación

Informes de Informe de Resultados después de la Implementación



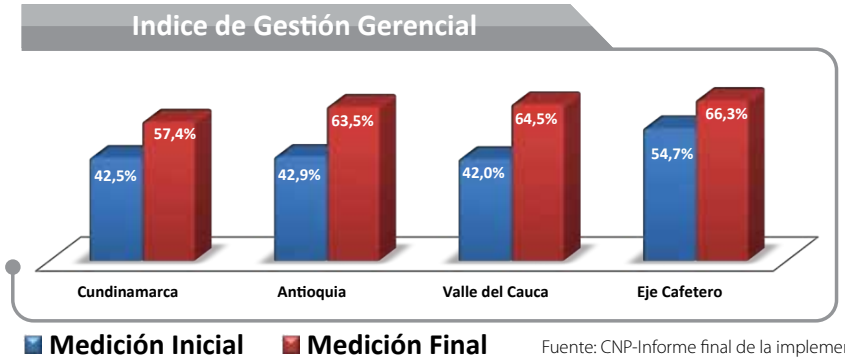
Fuente: Centro Nacional de Productividad.

A continuación se presenta el Gráfico de la movilidad por zona del país del Índice de Gestión Gerencial (IGG), el cual evalúa que los líderes de proceso y la gerencia General han realizado un cambio de cultura en la toma de decisiones y el actuar dentro de la administración de los recursos

Gráfico de la Movilidad del Indice de la Gestión Gerencial IGG de las prácticas gerenciales .

Gráfico de la Movilidad del índice de la Gestión Gerencia IGG de las Prácticas Gerenciales

	MEDICIÓN INICIAL	MEDICIÓN FINAL	VARIACIÓN %
Cundinamarca	42,5%	57,4%	35,1%
Antióquia	42,9%	63,5%	48,0%
Valle del Cauca	42,0%	64,5%	53,6%
Eje Cafetero	54,7%	66,3%	21,2%



Fuente: CNP-Informe final de la implementación

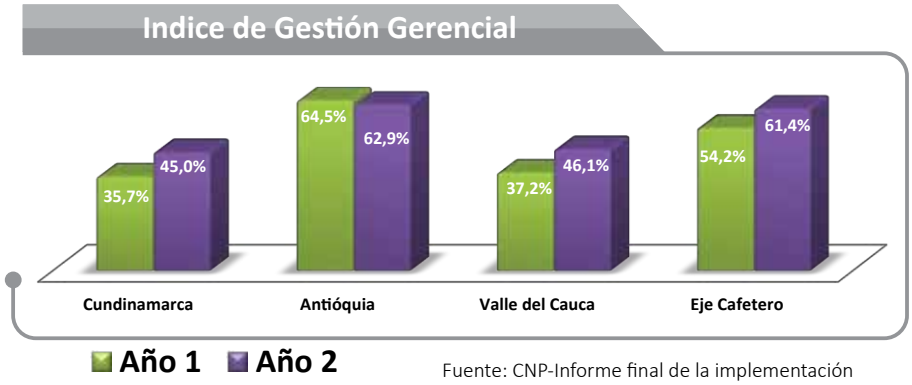
Nota: la movilidad de las prácticas de gestión, se comparan entre el inicio y el final de la implementación del plan de mejora.

A continuación se presenta el Gráfico de los Resultados del Indicador de Eficiencia de Planta y de las Ventas ($ Millones)

Gráfico de Movilidad del Indicador de Eficiencia de Planta (OEE).

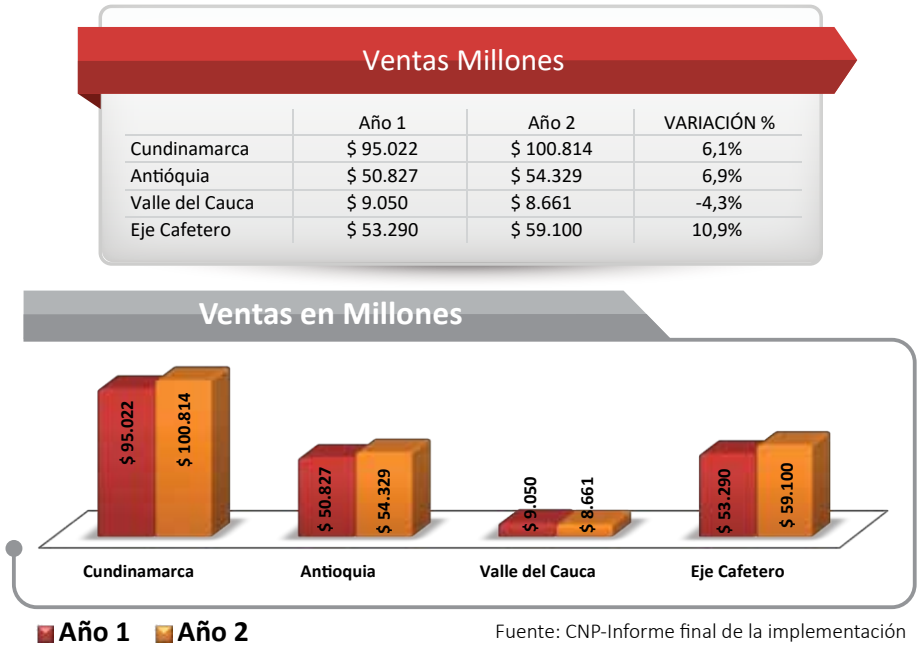
Eficiencia en Planta (OEE)

	Año 1	Año 2	VARIACIÓN %
Cundinamarca	35,7%	45,0%	26,1%
Antióquia	64,5%	62,9%	-2,5 %
Valle del Cauca	37,2%	46,1%	23,9%
Eje Cafetero	54,2%	61,4%	13,3%



Fuente: CNP-Informe final de la implementación

Gráfico de Movilidad del Indicador de ventas (año 1 vs año 2).



Fuente: CNP-Informe final de la implementación

A continuación se presenta el Gráfico de los resultados en el cambio de Lay Out de Planta de una de las empresas participantes.

Gráfico del lay Out de Planta en el desarrollo de la implementación del Plan de Mejora del Programa de Extensión Tecnológica



Fuente: CNP-Informe final de la implementación

ASPECTOS A RESALTAR

Testimonios de algunos empresarios acerca del programa

EJE CAFETERO

Carlos A. Reyes

Gerente EXCO Colombiana S.A.

"El resultado es muy positivo porque podemos observar todos los indicadores que entrelazan los diferentes procesos hacia un objetivo final que es la estabilidad de la empresa en crecimiento.

Para resaltar durante este proceso es el tema del enfoque de la estrategia y del Core Business, este análisis es básico para centrar a la organización en lo que está haciendo hoy y en lo que debe y puede proyectarse hacia adelante.

Los indicadores que están bajo efectos de medición en los diferentes procesos son los adecuados, somos financieramente muy dedicados a mirar la generación de valor, y nuestra opinión es que todos estos indicadores y el enfoque sistémico fueron clave para que nuestro valor de trabajo fuera mejor y podamos cumplir con nuestra misión y visión como empresa..."

Fuente: Centro Nacional de Productividad

ANTIOQUIA

Oscar Roldan

Gerente de Industrias JB

"Crear una cultura de medición, a través de unos indicadores que uno cree que son obvios que generalmente son analizados muy superficialmente, resulta que tienen un fondo permitiendo tomar acciones, analizando el problema y estructurando un plan de acción para contrarrestar las acciones negativas.

Con esta metodología se pueden tomar decisiones rápidamente, ya que anteriormente nosotros nos demorábamos mucho en la toma de decisiones.

El mercado está cambiando bruscamente y tenemos que apoyarnos en este tipo de metodologías que nos muestran claramente cómo van las cosas y para dónde va la compañía, apoyándonos en un equipo de producción, un equipo operativo y un recurso humano formado y capacitado que permiten la toma de decisiones rápidas.

Fuente: Centro Nacional de Productividad

CUNDINAMARCA

Javier Peláez Uribe

Gerente American Rubber

"Más o menos hace un año largo que empezamos este proceso con la parte del diagnóstico y hemos hecho unos cambios grandes en nuestra cultura organizacional, unos de los cuales han sido adquirir una cultura de la planeación, de seguimiento de los procesos, incluso de conocimiento de los mismos procesos"

'Ha habido algunos procesos como el de producción, que a pesar de que tenía un Ranking bastante bueno logramos mejorarlo todavía mucho más.

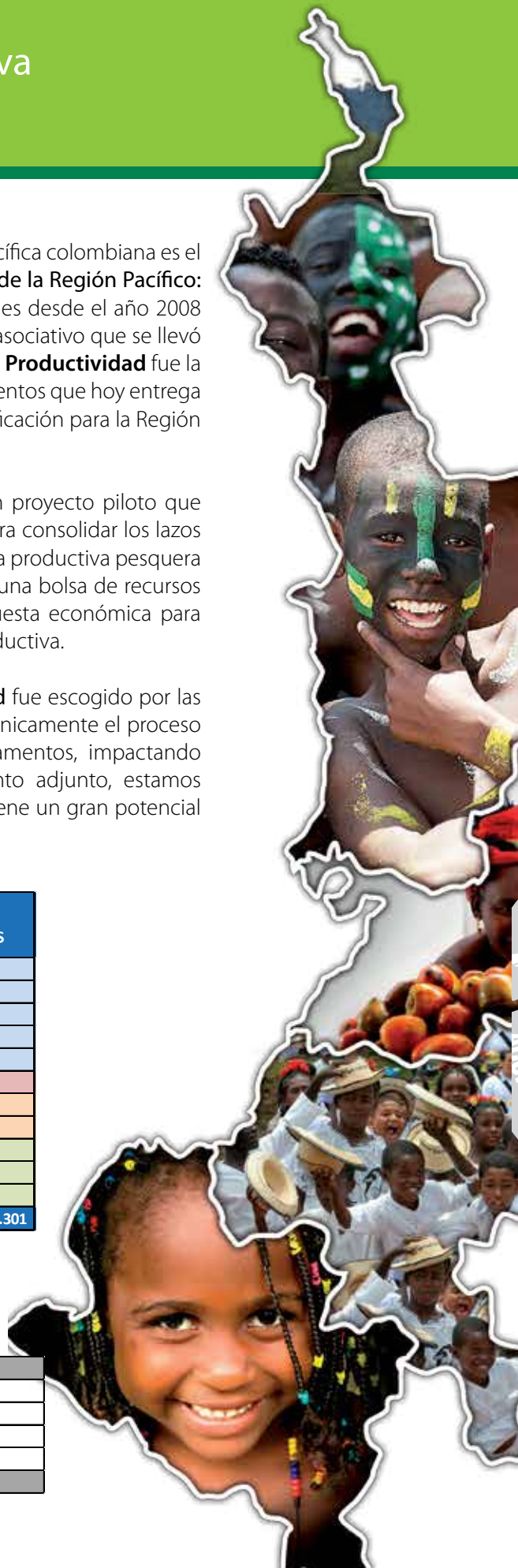
"Se generaron indicadores de gestión de KPI's que nos están dando un valor agregado real porque estuvimos varios años con unos indicadores que a la final nos decían algo pero no nos deban aun una vista muy fácil de para donde deberíamos seguir."

Fuente: Centro Nacional de Productividad

- Metodología validada a nivel internacional por FEDIT (Federación de Centros Tecnológicos de España)
- Metodología reconocida como una buena práctica a nivel internacional por el Banco Mundial.
- Mejoramiento de las prácticas gerenciales
- Adopción de tecnologías
- Aumento de productividad de las empresas



Proyecto para la
Consolidación de la Cadena Productiva Pesquera del Pacífico Colombiano



INTRODUCCIÓN

La consolidación de la cadena productiva pesquera en la región pacífica colombiana es el resultado de un trabajo realizado entre las **cuatro gobernaciones de la Región Pacífico: departamento de Cauca, Valle del Cauca, Nariño y Chocó** quienes desde el año 2008 decidieron iniciar un proceso de integración regional, un proceso asociativo que se llevó a cabo por más de seis años dentro del cual el **Centro Nacional de Productividad** fue la entidad articuladora del proceso asociativo de los cuatro departamentos que hoy entrega al país la conformación de la RAP, Región Administrativa y de Planificación para la Región del Pacífico Colombiano.

En el marco del proceso de integración regional se identificó un proyecto piloto que permitiera consolidar el proceso asociativo de la región y permitiera consolidar los lazos de confianza entre los actores. Es así como el proyecto de la cadena productiva pesquera hoy cuenta con recursos del **Sistema General de Regalías SGR** y una bolsa de recursos conjunta en la cual los cuatro departamentos hicieron una apuesta económica para poder lograr el fortalecimiento a estos eslabones de la cadena productiva.

En el marco de este proceso el **Centro Nacional de Productividad** fue escogido por las cuatro gobernaciones para que sea la entidad que acompañe técnicamente el proceso y sea la entidad que opere el proyecto en los cuatro departamentos, impactando 11 municipios y 6.301 pescadores artesanales. En el documento adjunto, estamos presentando los primeros avances de la Cadena Productiva que tiene un gran potencial para el Pacífico colombiano

Fuente: Construcción propia

DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	TOTAL	META DE BENEFICIARIOS
CHOCÓ	BAHÍA	1.236	206
	BAUDÓ		327
	JURADO		118
	LITORAL		287
	NUQUÍ		298
VALLE	BUENAVENTURA	2.050	2050
NARIÑO	FRANCISCO PIZARRO	1.838	219
	TUMACO		1619
CAUCA	GUAPI	1.177	415
	LOPEZ		347
	TIMBIQUÍ		415
TOTAL PROYECTO		6.301	6.301

La cadena productiva pesquera del Pacífico colombiano presenta una característica especial dado que el 50% de los beneficiarios del proyecto son asociaciones de pescadores.

Asociaciones	# asociaciones	# pescadores	%
Cauca	29	476	40,40%
Nariño	56	588	32,00%
Valle	35	1332	65,00%
Choco	72	892	72,20%
Total	192	3288	52,20%

Fuente: Construcción propia

MODELO DE INNOVACION SOCIAL

OBJETIVO ESTRATEGICO:

Consolidar la Cadena Productiva de la Pesca en el Pacífico Colombiano



Fuente: Construcción propia

ESLABÓN DE PROVEEDURÍA

OBJETIVO:

Facilitar el acceso y disponibilidad de insumos y bienes de capital a los pescadores independientes, asociaciones o cooperativas de pescadores para la operación de toda la cadena pesquera.

En este eslabón se han mapeado e identificado un total de 102 proveedores en insumos como gasolina, hielo, nylon, artes y aparejos para realizar las actividades de la pesca artesanal.

Logros en este eslabón:

1. Identificación de las principales relaciones de proveeduría para los pescadores.
2. Medición de productividad a los actores del eslabón de proveeduría
3. Disminución de los procesos de intermediación para el ejercicio de la pesca.
4. Propuesta de regulación de precios con el Ministerio de Agricultura





ESLABÓN DE CAPTURA

OBJETIVO:

Realización adecuada de las faenas de pesca y el manejo de los procesos post captura, contando con la infraestructura básica y recursos necesarios para la captura y propiciando los procesos de pesca responsable y preservando el recurso pesquero.

En este eslabón se caracterizaron un total de 5.488 pescadores que corresponde al 87% de la población beneficiaria. Este es el eslabón impulsor de la cadena productiva integrado por pescadores independientes y asociados de la región

Logros en este eslabón:

1. Identificación y caracterización de los pescadores independientes y asociaciones actores en este eslabón de la cadena pesquera.
2. Medición de productividad a las asociaciones de pescadores artesanales
3. Formación del Talento Humano en temas de la pesca.
4. Dotación de herramientas para la actividad pesquera, beneficiados 3.924 pescadores de la región.
5. Entrega de embarcaciones de última tecnología.







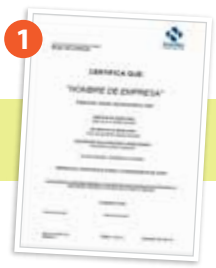
ESLABÓN DE ACOPIO

OBJETIVO:

Asegurar la preservación de los productos de la pesca, aplicando las buenas prácticas de manufactura, así como garantizar la cadena de frio para la posterior transformación o comercialización del producto pesquero. En este eslabón se impactaran 11 centros de acopio con certificación Icontec, en toda la región para su fortalecimiento.

Logros en este eslabón:

1. Certificación de los Centros de Acopio con el ICONTEC
2. Medición de productividad a los actores en el eslabón de Acopio
3. Formación del talento humano en Buenas Prácticas de Manufactura - BPM
4. Fortalecimiento en infraestructura y equipamento de los Centros de Acopio









ESLABÓN DE TRANSFORMACIÓN

OBJETIVOS:

Generar valor agregado para los productos y subproductos de la pesca, de forma que se contribuya a la diversificación en la cadena pesquera.

En este eslabón se han priorizado 11 centros de aprovechamiento. Se ha realizado el mapeo de los actores del eslabón de transformación.

Logros en este eslabón:

1. Medición de productividad a las asociaciones que manejan los Centros de Aprovechamiento priorizados
2. Formación del talento humano en Buenas Prácticas de Manufactura y adecuado manejo de los productos de la pesca artesanal
3. Fortalecimiento de los Centros de Aprovechamiento en la región.







ESLABÓN DE COMERCIALIZACIÓN

OBJETIVO:

Objetivo: Mejorar la participación de la oferta de productos pesqueros en el mercado nacional e insertarse en nichos de mercado a nivel internacional

En este eslabón se han mapeado los comercializadores y se ha realizado el diseño de marca para cada departamento y definido una marca de región para los productos de la pesca artesanal en la región pacífica. .

Logros en este eslabón:

1. Fortalecimiento administrativo y comercial de asociaciones de pescadores.
2. Medición de productividad en las asociaciones fortalecidas y actores del eslabón
3. Diseño de un modelo de alianza comercial: empresas-pescadores.
4. Realización de cuatros (4) foros de pesca artesanal con expertos internacionales en la zona.







Como parte del Programa de Consolidación de la Cadena Productiva de la Pesca en la Costa Pacífico Colombiana se establece una Autoevaluación de la Productividad de las Asociaciones para identificar las brechas de oportunidad y tener elementos para construir el Plan de Mejora Estratégico.

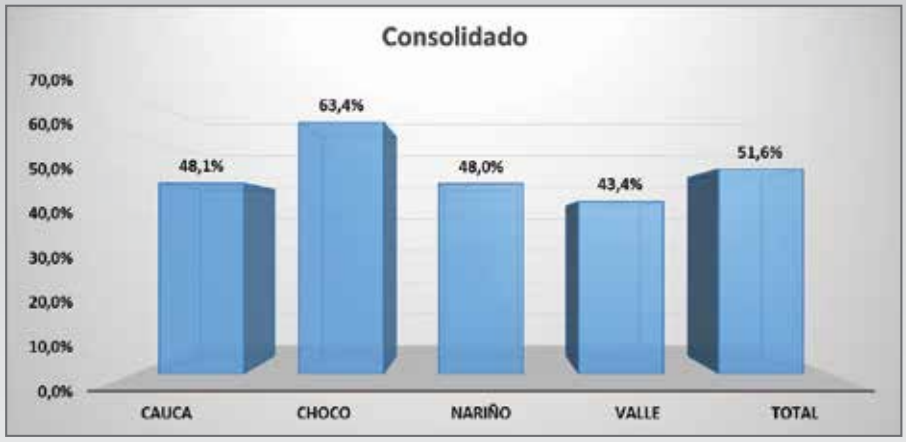
De un total de 125 Asociaciones caracterizadas en los 4 Departamentos, se tomó una muestra de 80 asociaciones, que representan el 64%, para realizar la medición integral de productividad.

MEDICIÓN DE PRODUCTIVIDAD DE LAS ASOCIACIONES



PROCESOS	%
1. Gestión Corporativa de La Asociación	62,8%
2. Proceso Operativo	52,2%
3. Procesos Administrativos y de Apoyo	51,0%
4. Procesos de Mercadeo y Ventas	54,7%
5. Procesos de Innovación y Desarrollo	37,3%
Consolidado	51,6%

Rango de calificación en medición básica de productividad	
Excelente	81% - 100%
Muy Bien	61% - 80%
Bien	41% - 60%
Regular	20% - 40%



Fuente: Construcción propia

Podemos observar en la "tabla de procesos", que la **calificación consolidada es del 51,6%.** Según el rango de calificación en medición básica de productividad, las asociaciones presentan una calificación consolidada de "Bien" lo que significa que se encuentran en una etapa de construcción de buenas prácticas de gestión, donde los líderes y los miembros de las asociaciones sienten que conocen las buenas prácticas de gestión, sin embargo los esfuerzos por aplicarlas son aún bajos y se está iniciando el camino para hacer gestión con un enfoque sistémico de los procesos, lo cual muestra que la cadena productiva se consolida en los niveles de PIC.

DISEÑO DE MARCA PARA COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS DE LA PESCA

A Continuación se presentan los diseños de marca para la región y los cuatro Departamentos para la comercialización de los productos de la pesca:



Fuente: Centro Nacional de Productividad

Impactos

- **CNP Formaliza la Cadena Productiva Pesquera del Pacífico Colombiano ante el Ministerio de Agricultura**
- **Nueva presentación de productos para fortalecer la competitividad de la cadena**

Proyecto de fomento de la innovación
y el desarrollo tecnológico en las empresas del Pacífico

En materia de estrategias y metas, el Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018, estableció entre sus objetivos de política, dentro de las actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación, una línea de proyectos de innovación y desarrollo tecnológico para incidir sobre la productividad y competitividad de las empresas.

En el marco de la estrategia de desarrollo productivo, dentro de las actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación, se planteó el fortalecimiento de las capacidades tecnológicas de las empresas, para principalmente aumentar, entros otros puntos, el crecimiento rápido de empresas por medio de innovación.

El Centro Nacional de Productividad –CNP, respondió a la convocatoria hecha por el SENA para entidades y/o instituciones de carácter público o privado, para apoyar como operador, el diseño, ejecución, divulgación, evaluación y gestión de recursos del proyecto dentro de la región Pacífico, en articulación con el SENA.

El proyecto, adelantado en tres procesos distintos desde el año 2015 hasta el año 2018, ha fortalecido 51 empresas durante este periodo en los departamentos del Cauca, Choco, Nariño y Valle.

El CNP diseñó y desarrolló dentro del Programa, un Laboratorio de Innovación, entendido como espacio de pensamiento para que los empresarios puedan validar sus ideas, analizarlas desde diversas perspectivas, visualizarlas en el largo plazo y especialmente focalizarlas estratégicamente, para mejoras en la competitividad de la empresa.



Fuente: Centro Nacional de Productividad

El presupuesto para la cofinanciación de los proyectos de la Región Pacífico, en cada uno de los procesos fue el siguente:

	2015	2016	2017	TOTAL
Pacífico	$ 3.370.954.631	$ 3.472.083.270	$ 3.576.245.768	$ 10.419.283.669

Fuente: Centro Nacional de Productividad

Empresas beneficiarias
del programa Fomento a la Innovación y el Desarrollo Tecnológico

PROCESO I		PROCESO II		PROCESO III	
EMPRESA	CIUDAD	EMPRESA	CIUDAD	EMPRESA	CIUDAD
Gers S.A	Cali-Valle del Cauca	Demoss Prototipado S.A.S.	POPAYAN	Fundación InnovaGen	Popayán
Cooperativa de productos Lácteos de Nariño Ltda Colácteos	San Juan de Pasto-Nariño	Familia del Pacífico S.A.S.	Guachené	Cooperativa de Transporte del Choco - Cootranschocó	Quibdó
Ladrillera Puerto Tejada Cia Ltda	Villa Rica-Cauca	Fundación Espíritu Indomable	QUIBDO	Truchas Santa Teresa SAS	Pasto
Visión Center Óptica Pacífico	Quibdó-Chocó	Centro Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación para el Desarrollo Productivo Sostenible de la Biodiversidad BIOINNOVA	QUIBDO	Cablazquez SAS	Guadalajara De Buga
Didacontrol SAS	Palmira-Valle del Cauca	Sistema COPRES S.A.S.	PASTO	Granja Mama Lombriz SAS	Popayán
Tumako fish SAS	Tumaco-Nariño	Chapas y Maderas de Tumaco S.A.S.	TUMACO	Fupactecno	Quibdó
Greensqa S.A.	Calí-Valle del Cauca	ORMUS S.A.S.	Bogotá	Gisdatacenter SAS	Pasto
Agroavanza SAS	Calí-Valle del Cauca	Tomoguide S.A.S.	Guadalajara De Buga	Asociacion de Agricultores del Occidente Colombiano	Cali
Compañía nacional de levaduras Levapan S.A	Tuluá-Valle del Cauca	Starmédica S.A.S.	Cali	Asociación de productores Orgánicos Nuevo Futuro	Popayán
Cámara de comercio de Buga	Buga-Valle del Cauca	Productos Biológicos Perkins LTDA	Palmira	Empresa de Transporte Terrestre de Economía Mixta Expreso Choco SA	Quibdó

Fuente: Centro Nacional de Productividad

Empresas beneficiarias
del programa Fomento a la Innovación y el Desarrollo Tecnológico

PROCESO I		PROCESO II		PROCESO III	
EMPRESA	CIUDAD	EMPRESA	CIUDAD	EMPRESA	CIUDAD
SSI Soluciones y Suministros para Ingenierías SAS	Cali-Valle del Cauca	Centro de Neuro Rehabilitación Surgir LTDA	CALI	Camaronera Bloormar SAS	Pasto
Layco s.a.s	Cali-Valle del Cauca	Productos La Provincia S.A.	CALI	Cooperativa de Ganaderos del Centro y Norte del Valle del Cauca	Tuluá
Semáforos inteligentes SAS	Tuluá - Valle del Cauca	Agrobiotechnologies	CALI	Tableros Eléctricos SA Tablesa	Acopi - Yumbo
Soluciones ambientales de Nariño SAS	San Juan de Pasto-Nariño	Agroasociados del Norte S.A.S.	CARTAGO	ZC Group SAS	Cali
-	-	Quality Colombia Business Solution S.A.	TULUA	Garzón Salinas Asociados SAS	Cali
-	-	Agraf Industrial S.A.S.	YUMBO	Tralalá Centro de Estimulación Artística SAS	Cali
-	-	Clínica de Oftalmología de Cali S.A.	CALI	Protécnica Ingeniería SAS	Yumbo
-	-	Asoppitaya	ROLDANILLO	Soluciones Tecnológicas Aplicadas de Colombia SAS	Popayán
-	-	Asoppitaya	ROLDANILLO	A Sembrar Vida	Pasto

Fuente: Centro Nacional de Productividad

Influencia
en la Formulación de Política Pública

Documento CONPES 3866 Política de Desarrollo Productivo

Inclusión en el documento del Consejo Nacional de Política Económica y Social del DNP, CONPES 3866 del DNP, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), respecto a transferencia de conocimiento y tecnología, entre 2013 y 2016. Piloto de intervención empresarial para el Programa de Extensión Tecnológica, con el objetivo de mejorar la calidad de la gerencia y la productividad de las empresas.

Inclusión del Plan Pazcífico al Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018

El Plan Pazcífico se planteó como una estrategia para el desarrollo humano sostenible del Pacífico colombiano. La estrategia de integración en torno al Plan Pazcífico resulta sustancial para aunar esfuerzos, sumar recursos y generar sinergias que permitan superar los problemas históricos y estructurales que afectan este territorio, en particular el Litoral Pacífico, aún más en la coyuntura del posconflicto. La vinculación y articulación del gobierno nacional a esta unión de esfuerzos de los cuatro departamentos de esta región y la inclusión de esta propuesta al Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 "Todos por un Nuevo País" del anterior Gobierno, resulta fundamental, dada la complejidad de la problemática que supera las capacidades regionales para su solución efectiva.

Documento Técnico de Soporte (DTS) RAP Pacífico

Elaboración del Documento Técnico de Soporte (DTS) Para la constitución de la Región Administrativa de Planeación del Pacífico – RAP Pacífico

Participación con el Estado

El CNP tiene participación en instancias como el Consejo Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación del Valle del Cauca- CODECTI; el Comité Universidad, Empresa, Estado del Valle del Cauca –CUEEV; y la Comisión Regional de Competitividad-CRC del Valle del Cauca.

Comparación de la actuación
del CNP con los Centros de Productividad del Mundo



Fuente: Construcción propia

Los Centros de Productividad son instituciones creadas en todo el mundo con el objetivo fundamental de promover la productividad y la competitividad para la mejora de la calidad de vida de la sociedad.

En general, el objetivo de los centros de productividad, es el de fortalecer las capacidades empresariales de innovación y competitividad, mediante el dominio de tecnologías blandas de gestión organizacional para la transformación de la industria y mejoramiento empresarial, la difusión y aplicación de conocimientos y experiencias de productividad para el fortalecimiento de la competitividad de la economía, mejorando las condiciones laborales y calidad de vida, propendiendo por la creación de innovaciones que aumenten la competitividad de la industria y el bienestar de la sociedad.

El surgimiento de lo que hoy conocemos como Centros de Productividad en el mundo, se dio a partir de 1948, cuando empezó a fortalecerse el movimiento de la productividad mundial, como respuesta a la crisis económica generada por la segunda guerra mundial.

En Inglaterra se creó en 1948 el consejo británico de la productividad, y en Japón fueron creados los centros de productividad en 1955. No obstante, en Europa previamente existían centros encargados para del desarrollo de los recursos humanos; el mas antiguo creado en 1921 en Alemania.

Línea de tiempo del surgimiento de los Centros de Productividad en el mundo



2000 Red Colombiana de Centros de Productividad de Colombia

1995 Centro Nacional de Productividad de Colombia

1990 Asociación de productividad Africana (Sudáfrica) Agrupa 8 CP

1969 Confederación Mundial de ciencia de Productividad (WCPS) Agrupa 52 CP

1966 Asociación Europea de Centros de Productividad (Bélgica) Agrupa 14 CP

1961 Fundación de la Organización asiática de Productividad (Japón) Agrupa 20 CP

1955 Creación del Movimiento Asiático de Productividad y Fundación del Centro de Productividad de Japón

1948 Consejo Británico de Productividad

1921 Centro de Competitividad de Alemania

En la siguiente tabla vemos relacionados los cinco continentes, sus centros y asociaciones de productividad y competitividad, los impactos y alcances logrados en incidencia en la formulación de políticas públicas, investigación, ejecución de proyectos, entrenamiento, promoción de la competitividad, así como el grado de gestión ejecutiva, procesos tecnológicos, de conocimiento e innovación.

Caracterización de los Centros de Productividad

Continente	Total centros	Promoción de la productividad y competitividad		Formulacion de politicas publicas para sus gobiernos		Coordinación y ejecución de proyectos		Formulación de servicios de consultoría, asesoramiento empresarial		Investigación (estudios, informes, estadísticas de productividad)		publicaciones		Gestión ejecutiva, procesos, tecnológico, conocimiento, innovación		Entrenamiento	
Asia	13	13	100%	7	53,8%	4	30,8%	9	69,2%	10	76,9%	8	61,5%	6	46,2%	11	85%
America	12	11	92%	4	33,3%	6	50,0%	9	75,0%	4	33,3%	2	16,7%	6	50,0%	10	83%
Europa	8	5	63%	0	0,0%	4	50,0%	2	25,0%	5	62,5%	5	62,5%	8	100,0%	8	100%
Africa	5	5	100%	1	20,0%	1	20,0%	4	80,0%	5	100,0%	4	80,0%	4	80,0%	4	80%
Oceania	2	1	50%	1	50,0%	0	0,0%	1	50,0%	2	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	50%
Total	40	35	89%	13	31,6%	15	39,5%	25	63,2%	26	63,2%	19	50,0%	24	63,2%	34	87%

Fuente: Elaboración propia

Al analizar las actuaciones de los centros de productividad de los países representativos de los cinco continentes, frente a la actuación del Centro Nacional de Productividad, podemos decir que el Centro Nacional de Productividad desarrolla las mismas actividades en Colombia, que adelantan en sus países, los Centros de Productividad del mundo.

En síntesis, en general la caracterización de los centros de productividad, muestran que el 79,6% realiza actividades de entrenamiento y capacitación, el 74,6% realiza investigación donde hacen estudios e informes de estadísticas de productividad, 59,8% hace servicios de consultoría y asesoramiento empresarial, el 55,2% trabaja en gestión de procesos, tecnológicas, conocimiento e innovación. Sin embargo se nota una poca tarea en formulación de políticas públicas para sus gobiernos y una mediana oferta de publicaciones en temas de mejoramiento de la productividad.

En el futuro, el Centro Nacional de Productividad y los centros de productividad del mundo, tienen como visión ser agentes clave para desarrollar políticas macro en temas sociales y globales, que puedan propender por el crecimiento sostenido de la productividad. Al igual que ser entidades que generen soluciones sinérgicas innovadoras para problemas nacionales y locales. La visión puede establecerse en propender por el desarrollo humano y la competitividad global y accionar en el emprendimiento, innovación y desarrollo científico.

Colombia frente a los países más productivos y competitivos

El Foro Económico Mundial (FEM) es uno de los principales centros de referencia internacional, que busca influir en las agendas regionales y globales. Elabora el índice de Competitividad Global (ICG) desde el año 1979, el cual compara la competitividad de las naciones. El FEM define la competitividad mundial como "el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país". Una economía competitiva, se cree, es una economía productiva.

Cada año el "Foro", publica el Índice de Competitividad Global. Este índice mide cómo útiliza un país los recursos que dispone y su capacidad para proveer a sus habitantes de un alto nivel de prosperidad. Cuanto mayor sea el índice mejor estará situado en el ranking. A través de los años, el Informe ha tenido variaciones y ha introducido modelos que fueron elaborados por Michael Porter y Jeffrey Sachs de la Universidad de Harvard y por equipos de consultores y economistas de un gran número de instituciones y organismos internacionales.

Según los resultados de 2018 , Estados Unidos aparece como el país más próximo a la frontera de competitividad. En particular, lidera el pilar del dinamismo empresarial, gracias a su cultura emprendedora, mercado laboral y sistema financiero. El ecosistema de innovación estadounidense es uno de los mejores del mundo. El marco institucional del país también se mantiene relativamente sólido.

Singapur, Alemania, Suiza y Japón ocupan las posiciones 2 al 5 seguidos de Holanda, Hong Kong, Reino Unido, Suecia y Dinamarca que ocupa el décimo lugar. Singapur, Japón y Hong Kong disponen de infraestructura y conectividad física y digital de categoría mundial, estabilidad macroeconómica, importante capital humano y unos sistemas financieros perfectamente desarrollados.

Respecto a Latinoamérica el Informe anota que la competitividad de la región sigue siendo frágil y podría verse amenazada por una serie de factores, entre ellos un mayor riesgo de proteccionismo comercial de Estados Unidos; las repercusiones de la crisis económica y humanitaria de Venezuela; la incertidumbre política a raíz de las elecciones en las mayores economías de la región y la amenaza de catástrofes naturales.

La inseguridad y la debilidad de las instituciones representan dos de los principales desafíos para la mayoría de los países de la región.

	PAÍS	VALOR
1	Estados Unidos	85.6
2	Singapur	83.5
3	Alemania	82.8
4	Suiza	82.6
5	Japón	82.5
6	Holanda	82.4
7	Hong Kong SAR	82.3
8	Reino Unido	82.0
9	Suecia	81.7
10	Dinamarca	80.6

Europa y Norteamérica

Asia oriental y el Pacífico

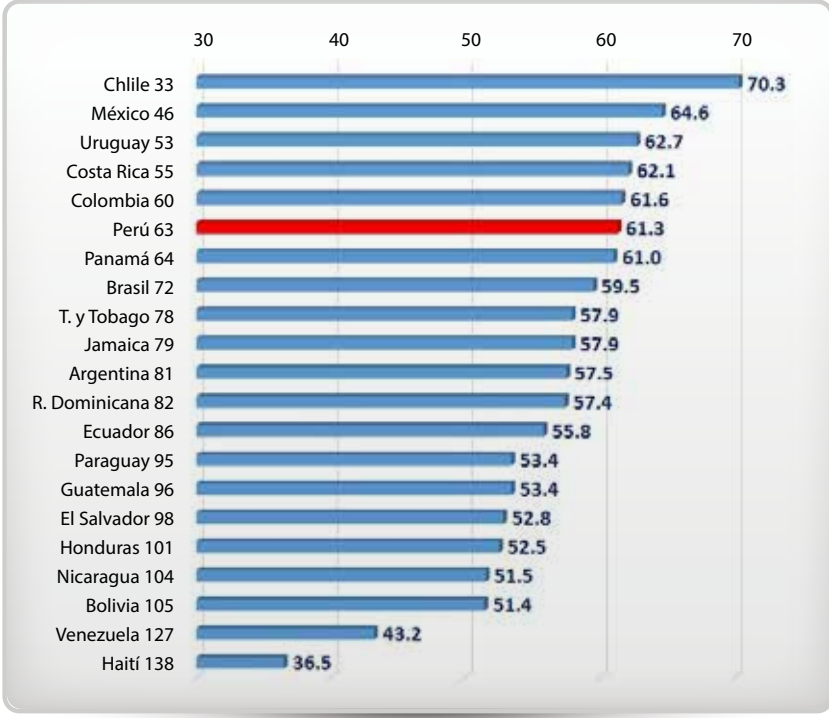
Fuente:
www.cdi.org.pe/nformeGlobaldeCompetitividad/

En Latinoamérica el primero es Chile (33), México (46), Uruguay (53), Costa Rica (55) y Colombia (60). Los países más cercanos detrás de Colombia en Latinoamérica son Perú (63), Panamá (64), Brasil (72), Trinidad y Tobago (78), Jamaica (79) y Argentina (81).

"La competitividad no es una competición ni un juego de suma cero: todos los países pueden llegar a ser más prósperos. Con oportunidades para dar un salto económico, la difusión de ideas innovadoras y nuevas formas de creación de valor, la Cuarta Revolución Industrial puede nivelar el campo de juego para todas las economías.

Sin embargo, la tecnología no es una fórmula mágica por sí sola. Los países deben invertir en recursos humanos e instituciones para cumplir la promesa de la tecnología", declaró Saadia Zahidi, Miembro de la Junta Directiva y Directora del Centro para la Nueva Economía y Sociedad del WEF.

Según el Informe en los próximos años crecerán en importancia en las economias el capital humano, la agilidad, la resiliencia y la innovación como elementos clave para incrementar la productividad y elevar la competitividad, que a su vez es clave para mejorar los niveles de vida y generar los recursos necesarios para alcanzar objetivos sociales. Resalta también la existencia de un nexo causal entre la productividad y el crecimiento a largo plazo.



Fuente: www.cdi.org.pe/nformeGlobaldeCompetitividad/

El Informe señala que hay evidencia abrumadora de que el crecimiento económico es la forma más efectiva de que la gente salga de la pobreza y mejore su calidad de vida. La importancia y relevancia política del crecimiento ha sido reafirmado a través de las Naciones Unidas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Solo tomando como referencia lo hecho en nuestro país desde la apertura comercial de 1991 hasta hoy, se han implementado diferentes políticas, programas, leyes y documentos CONPES para aumentar la productividad y la competitividad de las empresas, sectores y cadenas, tanto en las regiones como a nivel nacional.

El enfoque, la estructura, y el nombre de cada iniciativa han cambiado de acuerdo con cada administración. Sin embargo, en la práctica los objetivos han sido similares: aumentar la competitividad del aparato productivo del país y crear una cultura de la productividad en nuestro país .

Según la OCDE, para lograr un crecimiento económico sostenible, Colombia debe centrarse en el **fomento de la productividad,** la diversificación de su economía —alejándose de su dependencia de las materias primas— y el ascenso en la cadena de valor. Un alto rendimiento en todas estas áreas es crucial para converger con los países de la OCDE en términos de PIB per cápita. Emprendimiento e innovación son dos elementos críticos en ese sentido .

Igualmente, por su parte, los sectores económicos, el sector público, el sector privado, la academia y otras organizaciones conscientes de la necesidad de aumentar la productividad y crear en el país una cultura de la productividad, agrupadas desde el año 2006 en el Consejo Privado de Competitividad, propusieron con ocasión del lanzamiento del undécimo 'Informe nacional de competitividad' en noviembre de 2018, un pacto por la productividad de Colombia para afianzar una cultura de productividad que permita aumentar la productividad de manera sostenida a través del trabajo conjunto entre Gobierno y sector privado en cinco áreas: **1)** Mejoramiento de las capacidades empresariales, **2)**Formalización, **3)**Cierre de brechas de capital humano, **4)** Mercados eficientes y **5)** ompetitividad logística.

En el actual gobierno, el Pacto por la Ciencia, la Tecnología y la Innovación (CTI) es una de las piedras angulares para que Colombia transite hacia la era del conocimiento. Por eso, el Plan Nacional de Desarrollo plantea, en primer lugar, una alianza estratégica entre nación y regiones, de forma que las inversiones en CTI se coordinen para adaptarse a los retos de una economía cada vez más abierta y dinámica.

Se plantea entonces promover verdaderos sistemas de innovación a nivel regional, que funcionen como corredores de conocimiento.

Esto implica reducir las brechas en capacidades regionales de investigación con trabajo en redes, y promover la mayor interacción entre gobiernos, firmas, universidades y centros de investigación .

El Centro Nacional de productividad-CNP, viene trabajando en el tema de productividad hace más de 21 años, acompañando a más de 15.000 empresas en todo el país en los diferentes segmentos de la economía. El CNP, hace parte de la red de Centros Regionales de Productividad (CRP), creados por Colciencias en el año 1995.

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo promovió la constitución de la Red Colombiana de Centros de Productividad como soporte fundamental para el desarrollo de las políticas públicas de productividad y competitividad del país, los Centros Regionales de Productividad (CRP) tienen como propósito contribuir al mejoramiento de la competitividad y la productividad a nivel local, regional o nacional, fomentando entre el tejido empresarial del país, el desarrollo tecnológico y/o innovación entre actores clave, así como promoviendo la interacción y el flujo de información entre ellos.

El CNP lleva en común con todos los actores públicos y privados del país comprometidos con el desarrollo ya un camino, aunque falta avanzar para elevar nuestro Índice de competitividad mundial. Como entidad, contribuye con el desarrollo del tejido empresarial y de las regiones, y se consolida como el principal referente para transferir y masificar la cultura de la productividad, la innovación y la competitividad, ante el reto de alcanzar un mayor crecimiento económico y una mejor calidad de vida para todos los colombianos.

Testimonios e Impactos en los empresarios de las intervenciones del CNP



Comentarios y testimonios sobre el desarrollo e impacto de las intervenciones del CNP

Cundinamarca

La gerente de Industrias Donnson, Ana Maria Betancourt de Bogotá, declaró: "Anteriormente nos guiábamos mucho por lo que veníamos haciendo el trabajo sin tener un plan, una medición con números y con estas nuevas herramientas.

Estas personas han logrado ver los cambios y mejorar en la empresa, comprometerse con la empresa; se dieron cuenta que si tiene sentido estar cambiando, comparando y hacer mejoras para la empresa, se vuelve como cultura porque en la medida que tu mes a mes ves que si es efectivo, le vas sacando el tiempo.

El choque inicial es que no tenemos tiempo, pero lo tenemos que hacer, pero cuando lo fueron incorporando en día a día en su trabajo y que los resultados se veían en la mejora, lo metieron como o cultura y se dieron cuenta que era necesario hacerlo, y todos en la organización lo hicimos".

Cundinamarca

El gerente Fabio Peña de la empresa Demparco de Bogotá, << gracias a los tableros de control, (la empresa) ha presentado mejoras en la ejecución de sus procesos. Los tableros han sido un instrumento de control que han permitido dar un mejor manejo a los presupuestos.

Se ha acrecentado el compromiso por el plan de mejora en los miembros del equipo, empezando por el gerente.

Este plan se ha fusionado con las prácticas sanas que se habían adoptado desde antes, para mejorarlas. Adicionalmente, se ha hecho más énfasis en los planes de mejora continua para ser más competitivos.>>

Antióquia

La coordinadora de proyectos Laura López de de la empres Aceros Industriales, afirmó: «En realidad, se obtuvieron grandes logros en cuanto al conocimiento, analizar los datos, hacer planeación de lo que se va a hacer, mirar cuáles actividades se van a hacer a partir de la planeación.

Los indicadores, nos muestran qué impactamos y que planes de mejora hay que adoptar; es una herramienta productiva que se puede aplicar».

Antióquia

El gerente mauricio López de planta de la empresa Quimincol, anota que «la forma de administración de la compañía, muy bajo la autoridad del dueño y gerente, se toman decisiones obviando los indicadores; solo por pálpito de la gerencia. El inventario es un ejemplo de ellos: tienen stock de inventarios altos para atender a los clientes, eso no lo hemos podido mejorar mucho, a pesar de que los indicadores dicen que debemos bajar inventario».

Valle del Cauca

Gerente de Madepal, Patricio patiño, señala que << Se ven ya los resultados y se dan las responsabilidades al líder de cada proceso, y empiezan a actuar y a recomendar para mejorar continuamente>>.

"La productividad no lo es todo, pero en el largo plazo es casi todo"

Paul Krugman,
Premio Nobel de Economía - 2008

"Las empresas hacen demasiado énfasis en la generación de ideas, y hacen menos énfasis en la ejecución de ideas cuando se trata de innovación"

Vijay Govindarajan

"La productividad esta determinada por la competitividad"

Michael Porter

Notas de Pie de Página "La Economía Creativa y la Productividad"

1. Ibid pags. 24 y 25.
2. Productividad, La Clave Del Crecimiento Para Colombia, Consejo Privado de Competitividad, CPC, y Universidad de Los Andes, gráfica 6, página 18.
3. En la práctica la PTF considera factores como el cambio tecnológico, las economías de escala, el cambio de eficiencia y los cambios en la utilización de la capacidad instalada (Ibid p. 20).
4. Ibid p. 20.
5. Revista Dinero, abril 14 de 2016
6. Ver Steve Jobs.
7. Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, UNCTAD, Informe de Economía Creativa
8. Las formas de protección de la propiedad intelectual incluyen en orden de mayor a menor importancia, en Colombia: los signos distintivos, el secreto industrial y patentes de invención, los diseños industriales y los modelos de utilidad. Fuente: ANDI y Revista Dinero.
9. La creatividad, el arte, cultura y el emprendimiento.
10. Ver definición de arte por la Real Academia Española de la Lengua, RAE.
11. Corea del Sur, Suecia, Singapur, Alemania, Suiza, Japón, Finlandia, Dinamarca, Francia, Israel y los Estados Unidos, son en su orden, los países más innovadores del mundo, de acuerdo con el índice de innovación Bloomberg 2018. De otra parte, en el Índice Global de Innovación, IGI, Colombia ocupa el puesto 63 entre 126 países, por debajo de Chile, Costa Rica, México y Uruguay.
12. De acuerdo con la segunda edición del Ranking de Innovación Empresarial, 2017 – 2018, liderada por la ANDI y la Revista Dinero, este tipo de empresas, han venido desarrollando una cultura de innovación. Algunos resultados, señalan: 1. El 82% de las empresas encuestadas, cuentan ya con un área de innovación establecida y el 69% ha logrado posicionar esta función a primer nivel. 2. El 93% promueve la cultura de innovación. 3. El 57% cuentan con sistemas de gestión de la innovación. Y 4. Varias de ellas cuentan con patentes otorgadas en Colombia y otros países del mundo.